

Ante Rončević*

UDK 336.717.13(497.5)
JEL Classification G21
Pregledni članak

NOVE USLUGE BANKARSKOGA SEKTORA: RAZVITAK SAMOPOSLUŽNOGA BANKARSTVA U HRVATSKOJ

U uvjetima globalizacije, što karakterizira svjetske gospodarske procese na početku dvadeset prvoga stoljeća, bankarstvo je duboko zahvaćeno političkim, gospodarskim, tehnološkim i demografskim promjenama. Danas banke u industrijski razvijenim i tranzicijskim zemljama razvijaju nove proizvode i usluge uz pomoć računalnih mreža, čime su pomaknute vremenske i prostorne granice tradicionalnoga bankarstva i bitno je olakšan transfer novčanih sredstava. U ovome su radu dani prikaz čimbenika koji utječu na aktualne promjene u bankarstvu i prikaz različitih poslovnih filozofija na kojima se zasnivaju suvremene strategije ponude (distribucije) novih bankarskih proizvoda i usluga, koji se nazivaju samoposlužnim bankarstvom, i dane su ocjena sadašnjeg stanja i prognoza razvitka ponude samoposlužnoga bankarstva na području Republike Hrvatske. Rezultati istraživanja, navedeni u ovome radu, pokazuju da usluge samoposlužnoga bankarstva koje pruža bankarski sektor u Republici Hrvatskoj po širini asortimana ne zaostaju za onim što pruža bankarski sektor u industrijski razvijenim zemljama. I na kraju, u ovome su radu uspoređene one banke u Republici Hrvatskoj koje nude najširi asortiman proizvoda i usluga samoposlužnoga bankarstva s onima koje to još ne nude ili nude tek samo neke od usluga samoposlužnoga bankarstva.

Ključne riječi: globalizacija, samoposlužno bankarstvo, razvitak novih proizvoda i usluge, kanali distribucije, konsolidacija, poslovna filozofija, strategija distribucije, Republika Hrvatska

* A. Rončević, mr. sc., Hrvatska radiotelevizija (HRT), savjetnik glavnog ravnatelja (ante.roncevic@hrt.hr). Članak primljen u uredništvo: 11. 5. 2006.

1 Uvod

U posljednjih su se petnaest godina u bankarstvu dogodile brojne promjene. U jednome dijelu one su posljedica političkih, gospodarskih, tehnoloških i demografskih promjena koje su obuhvatile razvijene zemlje i zemlje u tranziciji. U drugome dijelu, one su rezultat promjena unutar ukupnoga financijskoga sektora.

Uspoređujući moderno bankarstvo s tradicionalnim bankarstvom očitima su se pokazale bitne razlike. Nove poslovne filozofije banaka, iz kojih proizlaze nove strategije, karakterizira orijentacija prema klijentu, za razliku od tradicionalnoga bankarstva, kada su banke bile orijentirane same na sebe. Zbog porasta životnoga standarda stanovništva širom svijeta i zbog porasta konkurencije u globalnim razmjerima, promjene u poslovnim filozofijama banaka bile su neizbježne. Premda je već napravljen veliki iskorak, proces prijelaza s tradicionalnoga na novi pristup klijentima još je u tijeku, kako u razvijenim, tako i u tranzicijskim zemljama.

Jedan od novih spletova proizvoda i usluga, koje su banke započele nuditi u devedesetim godinama 20. stoljeća, a sigurno će ga nastaviti razvijati i u slijedećim desetljećima, poznat je pod nazivom samoposlužno bankarstvo. Pojam samoposlužno bankarstvo u ovome radu znači korištenje novih tehnoloških rješenja u bankarskome sektoru, kojima se omogućuje da izvan vremenskih i prostornih granica što ih je uspostavilo tradicionalno bankarstvo korisnici samostalno, uz pomoć računalne mreže obavljaju novčane transakcije (novim distribucijskim kanalima). Najraširenije su usluge samoposlužnoga bankarstva usluge bankomata, EFTPOS, bankomat-mjenjačnice, zatim usluge Telebankinga, Home Bankinga, Internet Banking, usluge preko SMS, Mpay i sl¹.

Svrha je ovoga rada prikazati aktualne promjene u bankarskome sektoru sa stajališta promjena poslovnih filozofija i strategija pružanja usluga koji se odnose na samoposlužno bankarstvo i ocijeniti sadašnje stanje i dati prognozu razvitka usluga samoposlužnoga bankarstva na području Republike Hrvatske.

Rad je koncipiran tako da u prvome dijelu prikazuje čimbenike koji utječu na promjene u bankarskome sektoru i različite poslovne filozofije na kojima se zasnivaju suvremene strategije ponude (distribucije) bankarskih proizvoda i usluga. Posebno se poglavlje odnosi na procese konsolidacije bankarskoga sektora u Hrvatskoj, i to onih koji su se zbili u posljednjih deset godina. U glavnome dijelu rada prikazani su rezultati istraživanja na području samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj, što je provedeno u tijeku godina 2000. i 2005.

¹ Podrobnije o nabrojenim uslugama vidi kod Panian, Željko, "Internet i malo poduzetništvo", Informator, Zagreb, 2000. i kod Tomašević Lišanin, Marija "Bankarski marketing", Informator, Zagreb, 1997.

U domaćoj stručnoj literaturi s područja bankarskih usluga ova je tema nedovoljno obrađena, pa smo se za potpunije razumjevanje fenomena samoposlužnoga bankarstva koristili i stranom literaturom. U knjizi "Bankarski marketing" (godine 1997.), dr.sc. Marija Tomašević Lišanin, između ostaloga, iznosi različite strategije marketinškog miksa bankarskih usluga i strategije distribucije (tradicionalne i alternativne), ali se njen prikaz uglavnom odnosi na nove usluge koje se u to vrijeme pružaju komitentima u razvijenim zemljama. U knjizi "Internet i malo poduzetništvo" (godine 2000.), dr.sc. Željko Panian, između ostaloga, govori o primjeni novih informatičkih tehnologija u bankarskome sektoru u svijetu i u Hrvatskoj, dajući samo neke podatke o uslugama samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj i o nekim prednostima i problemima primjene. U knjizi "e-Marketing" (godine 2003.), Drago Ružić razmatra suvremeno elektroničko okruženje poslovanja gospodarskih subjekata, pa ga analizira sa stajališta elemenata marketing miksa. U posebnom poglavlju obrađeno je e-bankarstvo u kontekstu elektroničke trgovine, kao mogući način sigurnog i brzog prenošenja sredstava s računa kupca na račun prodavača, obrađene su različite metode plaćanja uz pomoć suvremenih digitalnih tehnologija. U članku "Developments in Online Banking in Croatia from 1998 to 2000" (godine 2001.) Vesna Vukšić Bosilj i Ivan Strugar daju prikaz razvitka bankarstva Internetom u spomenutom razdoblju s posebnim osvrtom na demografske karakteristike korisnika Interneta, koje bitno utječu na rast broja korisnika Internet bankarstva u Hrvatskoj.

Skupina autora R. Erich Reidenbach, Terry C. Wiloson, Gordon W. McClung, Reginald W. Goeke (godine 1995.), u knjizi "The Value Driven Bank", analiziraju razvitak poslovnih filozofija u bankarskome sektoru i zaključuju da banke danas poslovanje zasnivaju na proizvodnoj, prodajnoj, marketinškoj i novoj filozofiji i da na njima zasnivaju strategije distribucije svojih proizvoda i usluga. U članku "Changes in the banking sektor – the case of Internet banking in the UK", (godine 2000.), Chanaka Jayawardhena i Paul Foley, između ostaloga, analiziraju razlike u poslovnim strategijama tradicionalnih i modernih banaka i rezultate istraživanja u području usluga Internet bankarstva u Velikoj Britaniji. U članku "Online banking in transition economies: the implementation and development of online banking systems in Romania", (godine 2002.), Calin Gurau prikazala je glavne teorijske modele evolucije i budućega razvitka Internet bankarstva u kontekstu strategije višestrukih kanala distribucije i istražuje i analizira stanje on-line bankarstva u Rumunjskoj. U radu uspoređuje i uvjete za razvijanje novih bankarskih usluga u razvijenim zemljama i u zemljama u tranziciji.

U ovome radu istraživanje samoposlužnoga bankarstva, novih bankarskih usluga u Hrvatskoj, provedeno je primjenom metode istraživanja za stolom i uz pomoć ankete upućene bankama e-mailom. Istraživanjem za stolom, u trećem tromjesečju godine 2000. i u siječnju godine 2005., prikupljani su podaci koji su bili dostupni na web stranici Hrvatske narodne banke (HNB) i na web stranicama

23, odnosno 32 banke² i preko Javne informacijske knjižnice (JIK) koja se vodi u Komisiji za vrijednose papire Republike Hrvatske.

2 Promjene u bankarskome sektoru

Bankarstvo je na kraju dvadesetoga i na početku dvadeset prvoga stoljeća u gotovo svim zemljama širom svijeta prolazilo i prolazi kroz značajne promjene. Kao i svaki drugi gospodarski sektor, tako se i bankarski sektor oblikuje pod utjecajem različitih vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu na organizacijsku strukturu banaka³. Za potrebe ovoga rada, vanjski su čimbenici razvrstani u slijedeće skupine: politički, gospodarski, društveni i tehnološki (Slika 1.).

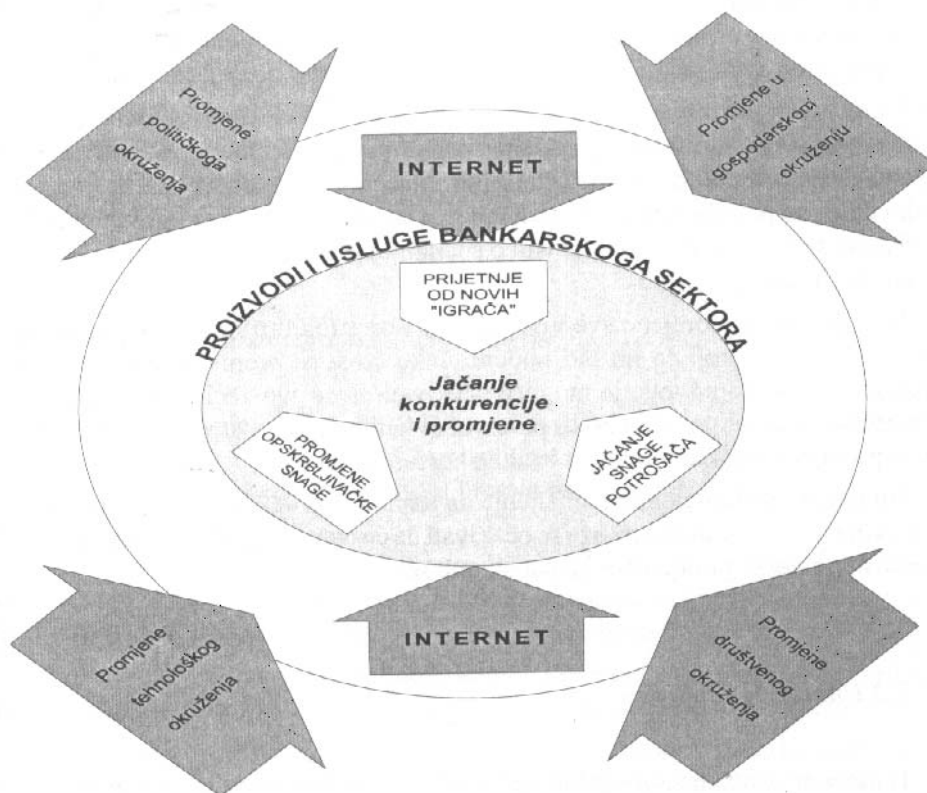
U širem poslovnom okruženju nabrojeni čimbenici značajno utječu na bankarski sektor. Vanjski su čimbenici, po definiciji, izvan kontrole, kako pojedinoga poduzeća, tako i pojedinoga sektora. Zato uspjeh ili neuspjeh svakoga poduzeća ponajprije ovisi o sposobnosti menadžmenta da procijeni sadašnje i buduće događaje i da pravilno reagira.

² Adrese banaka dostupne su na web stranici Hrvatske narodne banke (www.hnb.hr)

³ Više o unutarnjim i vanjskim čimbenicima organizacije vidi u knjizi "Poslovna organizacija", Sikavica, Pere i Novak, Mijo, Informator, Zagreb, 1999.

Slika 1.

UTJECAJ ČIMBENIKA OKRUŽENJA NA BANKARSKI SEKTOR



2.1 Vanjski čimbenici

Inovacije i tehnološki razvitak unutar bankarskoga sektora u proteklih petnaest godina zasnivaju se na postignućima ostvarenima u razvitku informatičkih i komunikacijskih tehnologija⁴. Širom svijeta razvijale su se i usvajale nove tehnologije koje su pridonosile globalizaciji novčanih tokova i razvitku financijskih organizacija. Primjena novih tehnologija omogućila je razvijanje novih proizvoda i usluga i promjenu u strukturi i veličini potražnje na tržištu bankarskih proizvoda

⁴ Mols, N. P. (1999.)

i usluga. Istovremeno je tako pojačavan pritisak na svaku banku da poveća vlastitu proizvodnost i efikasnost radi povećanja profitabilnosti i opstanka na tržištu.

Od pada Berlinskoga zida godine 1989., u razvijenim je i tranzicijskim zemljama učinjeno mnogo na liberalizaciji gospodarskoga života, i to zbog političkih i ideoloških promjena. Sve je to učinjeno u cilju povećanja efikasnosti i konkurentnosti nacionalnih gospodarstava - privatizacijom i deregulacijom, kako državnih, tako i privatnih poduzeća. Te su promjene u mnogome obuhvatile i bankarski sektor⁵.

Demografske i društvene promjene snažno su utjecale na gospodarski život. One će, ako se nastavi ovaj trend značajno utjecati i u narednim desetljećima, i to tako da će se povećati broj umirovljenika, a smanjivat će se broj novih mladih radnika, pa će sve veći broj ljudi ovisiti o socijalnoj pomoći, i tako će biti povećan pritisak na državni proračun.

Naznačene će promjene sve više utjecati i na strukturu i na način isporuke proizvoda i usluga koji će im biti nuđeni. Tako će se te promjene odraziti i na bankarski sektor. Pored toga je moguće očekivati da će sve veći broj ljudi raditi kraće radno vrijeme, povremeno ili posao obavljati kod kuće, što će još jače utjecati na promjenu strukture ponude bankarskoga sektora.

Budući da je tradicionalno mišljenje da tehnologija veoma snažno utječe na proizvodnost i profitabilnost, može se očekivati da će ona i u narednim desetljećima biti glavni pokretač promjena u bankarskome sektoru.

2.2 Unutarnji čimbenici

U zemljama razvijenog tržišnog gospodarstva nekad je vrijedio slogan "kupač je kralj", a danas se sve glasnije izgovara "ne kralj, nego diktator"⁶. To osobito vrijedi za bankarski sektor. S jedne strane, zakoni sve više štite potrošače⁷, a sa druge strane, zbog jačanje konkurencije nudi se kvalitetniji i širi asortiman proizvoda i usluga. Nove tehnologije (Internet) unose promjene na radnim mjestima, u uvjetima stanovanja, a isto tako i u poslovanju banaka. One utječu na promjene navika potrošača i na njihove sofisticiranije zahtjeve. Danas potrošači veoma brzo i uz niske troškove mogu doći do bitnih podataka i lako usporediti tko im nudi najbolje uvjete (proizvode i usluge)⁸. Tako i korisnici suvremenih tehnologija mogu vrlo brzo odlučiti hoće li svoj račun zadržati u određenoj banci.

⁵ Nielsen, J. F. (2002.)

⁶ Reidenbach, R. E. i dr. (1995.)

⁷ Jayawardhena, C. i dr. (2000.)

⁸ Panian, Ž. (2000.)

Uvođenje novih tehnologija utječe i na kadrovska rješenja banaka. Tako danas banke sve više traže ljude s novim znanjima i iskustvima. Sve više zapošljavaju mlade ljude, a sa druge strane, prisiljene su otpuštati ljude srednje i starije radne dobi, jer ih na to prisiljava konkurencija, odnosno nova tehnologija, uvođenjem koje se smanjuje broj potrebnih radnika, a osobito onih bez novih znanja i vještina⁹.

Pored nabrojenih, valja naglasiti da sve veći broj novih financijskih posrednika ulazi u poslove koji su nekada tradicionalno bili bankarski, pa na taj način jačaju konkurenciju unutar bankarskoga sektora¹⁰. Novi, koristeći se novim tehnologijama, postižu to da njihovi troškovi budu niži i da im izgledi za opstanak budu veći.

2.3 Razlozi za primjenu novih tehnologija

Mogućnosti koje pružaju nove komunikacijske tehnologije pridonijele su s vremenom razvitku i ponudi novih proizvoda i usluga u bankarskome sektoru. Prednosti koje su bankarskome sektoru pružile primjene novih tehnologija mogu se nabrojiti kako slijedi¹¹:

Snižavanje troškova. Brojna su istraživanja pokazala da je pružanje usluga, kao što je, npr., bezgotovinsko plaćanja nekim od načina samoposlužnoga bankarstva, višestruko jeftinija od onoga na šalteru u poslovnici banke¹².

Povećanje tržišnog udjela. Banke koje su uvele neku od usluga samoposlužnoga bankarstva veoma su brzo privukle klijente banaka koje to nisu učinile.

Masovna komunikacija. Primjena novih tehnologija u samoposlužnome bankarstvu omogućuje masovnu komunikaciju uz veoma niske troškove (Internet).

Bolja komunikacija s korisnicima. Nove tehnologije omogućuju razvijanje marketinških aktivnosti preko web stranice na jeftiniji i efikasniji način.

Inovacije. Nove tehnologije omogućuju i uvođenje novih usluga i proizvoda bankarskoga sektora. Npr., za otvaranje novoga računa štediša ne mora otići u banku za radnog vremena, već to može osobno učiniti kada mu je najzgodnije koristeći se Internetom.

⁹ Valentina Wiesner Mijić, Otpuštanje na bankarski način "Operativa odlazi, menadžeri dolaze", Večernji list, srijeda, 19.1.2005., ističe da ono što se u poslovnome jeziku naziva povećanjem efikasnosti, čemu pridaju posebnu pozornost, u slučaju hrvatskih banaka prije svega odnosi na minimizaciju broja radnika.

¹⁰ Tomašević Lišanin, M. (1997.)

¹¹ Jayawardhena, C. i dr. (2000.)

¹² The Economist (May 20th 2000.), A Survey of Online Finance

Razvijanje novih djelatnosti. Koristeći se novim tehnologijama mnoge su banke svojim klijentima pružile i usluge osiguranja i trgovinu vrijednosnim papirima koje traicionalne banke nisu pružale.

3 Strategije pružanja bankarskih usluga

3.1 Tradicionalno bankarstvo

Tradicionalno bankarstvo karakteriziraju decentralizacija i široka mreža poslovnica u kojima se nude proizvodi i usluge¹³. Široka mreža poslovnica omogućivala im je povećanje tržišnoga udjela. Takav im je nastup omogućivao da homogene (standardizirane) proizvode nude na velikom broju mjesta, ali i potrebu zapošljavanja velikoga broja ljudi. Budući da su morali plaćati visoke fiksne i varijabilne troškove, naglasak su stavljali na minimizaciju troškova. Uz veoma izražene promjene, uzrokovane promjenama u gospodarskim fazama pa tako i potražnjom, podnosili su visoke troškove instaliranih kapaciteta. U isto ih je vrijeme, zato što su "ulazni" troškovi novim ponuđačima bankarskih usluga bili visoki, to čuvalo od rasta konkurencije i dovodilo je do stvaranja oligopolne tržišne strukture u bankarstvu.

Za klijente to je značilo da se oni moraju prilagoditi banci, a ne ona njima, bilo pri određivanju radnog vremena, bilo pri izboru proizvoda i usluga i cijena (kamatne stope, naknade). Banke su posvećivale pozornost promjenama u izvještaju o računu gubitka i dobiti, a ne potrebama i vrijednostima koje su potrebne klijentu. Manifestacija opisane *proizvodne* filozofije u praksi se obično izražava ovim riječima: "pruži im ček bilo koje boje tako dugo dok su čekovi zeleni" ili "trebaš kredit, dođi k nama"¹⁴.

Zbog jačanja konkurencije i zbog nastalih problema bankari su bili prisiljeni učiniti jedan korak dalje, pa su razvili *prodajnu* filozofiju, koju karakterizira slijedeći stav:

- gubitak tržišnoga udjela rezultat je pomanjkanja prodajnih napora,
- porast profitabilnosti dolazi od pojačanih promotivnih napora (prodaje),
- zaposlenici moraju biti motivirani i moraju biti nagrađeni za povećanje prodaje.

Polazeći od nabrojenoga, poslovodstvo banke, u nastojanju da popravi vlastiti tržišni položaj, pri definiranju novih strategija posao definiraju kao "mi pro-

¹³ Reidenbach, R. E. i dr. (1995.)

¹⁴ Reidenbach, R. E. i dr. (1995.)

dajemo bankarske proizvode”, pa stavljaju pojačan naglasak na povećanje prodaje i na prodajne aktivnosti.

3.2 *Moderno bankarstvo*

Moderno bankarstvo karakterizira svojevrsna centralizacija koju omogućuje primjena novih tehnologija¹⁵. Stvaranju povoljnijih uvjeta za razvijanje modernoga bankarstva pridonosi i to da je svakim danom sve veći broj informatički pismenih ljudi, informatiziranih radnih mjesta i da su troškovi pružanja novih proizvoda i usluga sve niži¹⁶ (ekonomija razmjera), što sve većem broju klijenata omogućuje njihovo korištenje.

Tablica 1.

BROJ KORISNIKA I RAZVIJANJE ON-LINE BANKARSTVA U GLAVNIM REGIJAMA U SVIJETU (MIL. KORISNIKA)

Regija	2000	2001	2002	2003	2004
Zapadna Europa	18,6	28,0	37,8	47,7	57,9
SAD	9,9	14,7	17,1	20,4	22,8
Japan	2,5	6,5	11,9	19,6	21,8
Azija-Pacifik (bez Japana)	2,4	4,4	6,8	9,8	13,8
Ostatak Svijeta	1,0	1,7	3,1	5,1	6,1

Izvor: Datamonitor, preuzeto www.ePaynews.com

U takvim uvjetima, kada je moguće pružati usluge i bankarske proizvode sve većem broju klijenata uz relativno niže troškove, konkurencija u bankarskome sektoru sve više jača. Na taj se način otvaraju mogućnosti manjim bankama da se

¹⁵ Jayawardhena, C. i dr. (2000.)

¹⁶ Prema rezultatima istraživanja iz godine 1996., u SAD troškovi su distribucije bankarskih usluga različitim kanalima distribucije slijedeći: u poslovnici 1,07, zatim telebanking sustavom 0,54, bankomatima 0,27, kreditnom karticom 0,10 i Internetbanking sustavom 0,01, sve izraženo u USD. Ti su podaci preuzeti iz materijala Konferencije supervizora u bankarstvu o temi “Electronic Banking Issues”, iz predavanja “Electronic Banking”, Terese Rutledge, OCC, US Treasury; u Varšavi, Poljska, 8.srpnja 2000. godine.

jače suprotstave tzv. velikim bankama¹⁷ koje postaju opterećene skupim mrežama svojih poslovnica i izraženijim problemom viška zaposlenih.

Moderno se bankarstvo zasniva na novoj, *tržišnoj* filozofiji, koja polazi od slijedećega:

- klijent zna što hoće i znat će prepoznati banku koja ću mu to najbolje pružiti,
- odluke o proizvodima/uslugama nikada ne oblikovati bez suradnje s klijentom,
- potreban je veliki broj varijacija u ponudi bankarskih proizvoda/usluga, i
- ponuda mora nadmašiti potražnju za bankarskim proizvodima/uslugama.

U praksi modernoga bankarstva to znači slijedeće:

- naglasak se stavlja na istraživanje tržišta,
- zaposlenici se intenzivno poučavaju radi unaprjeđenja vještina u pružanju usluga klijentima,
- naglasak je na ostvarenju dohotka od naknada (provizije), a ne od kamata.

No, iskustva posljednjih godina, u zemljama razvijenoga tržišnoga gospodarstva, pokazuju da je, zbog porasta životnog standarda i zbog jačanja konkurencije, posebno iz ne-bankarskog sektora, zbog primjene novih tehnologija i deregulacije financijskoga sektora, potrebno promijeniti i odnos, između klijenta i banke. Tako danas teorija i praksa poznaju novu filozofiju u bankarstvu, a ona ide za tim da se vrijednost pruži klijentima – *nova filozofija*.

Koliko je važno pružati vrijednost klijentima i omogućiti im utjecaj na ponašanje banke naglašeno je u slijedećoj rečenici o konkurenciji u devedesetim godinama 20. stoljeća. Ona poduzeća koja ne pružaju vrijednost, zbog nesposobnosti, nepažnje ili vlastitoga izbora, potrošači će selektivno eliminirati, jer će prestati od njih kupovati. Posljedice su vrlo jasne: ciljeve poduzeća u dvadeset prvome stoljeću iznimno će snažno vrednovati sami korisnici njihovih proizvoda i usluga, pa će ovaj princip vrijediti za obje - industrijsku i robu široke potrošnje¹⁸. Da bi opstala, svaka banka mora redefinirati svoju filozofiju poslovanja. Suvremene banke moraju naučiti ovo:

1. *identificirati vrijednost* koju mogu ponuditi za specifičan proizvod/tržište segment.
2. *kreirati vrijednost* za specifičan proizvod/tržište segment.
3. *održavati ili održati relaciju između vrijednosti* za specifičan proizvod/tržište segment.

¹⁷ Gurau, C., (2002.)

¹⁸ Elliot, Stuart (1994.) "Advertising" the New York Times, (March 22), preuzeto od Reidenbach, R. E. i dr. (1995.)

Stvarnost jasno pokazuje usredotočenost na *konkurenciju održivom diferencijacijom vrijednosti*¹⁹. To je bit nove filozofije vrijednosti za komercijalne banke. Te će banke koje su vodeće u razvijanju alata i tehnika filozofije vrijednosti, biti u poziciji da se i ubuduće koriste diferencijacijom proizvoda kao sredstvom dugoročnoga opstanka i superiornosti u sektoru.

3.3 Strateški modeli samoposlužnoga bankarstva

Uvođenje i razvijanje samoposlužnoga bankarstva potrebno je analizirati u kontekstu transformacije strategija distribucije bankarskih usluga. Različiti kanali distribucije bankarskih usluga kombiniraju se kao element strategija višestrukih kanala distribucije. Najveći je broj banaka koje su uspostavile strategiju višestrukih kanala distribucije u SAD. U Europi su najdalje otišle banke u Velikoj Britaniji, u Njemačkoj, u Španjolskoj, u Italiji i u Francuskoj (Tablica 2.).

Tablica 2.

BROJ KORISNIKA USLUGA SAMOPOSLUŽNOGA BANKARSTVA U EUROPI (U MIL.)

Godina	Velika Britanija	Njemačka	Španjolska	Francuska	Švedska	Nizozemska	Italija	Švicarska
1999.	1.0	0.9	0.7	0.2	1.0	0.2	0.1	0.2
2000.	2.0	1.6	1.3	0.4	1.3	0.5	0.3	0.4
2001.	3.1	2.5	1.8	0.8	1.5	0.9	0.5	0.6
2002.	3.9	3.5	2.1	1.1	1.7	1.2	0.8	0.6
2003.	4.9	4.3	2.5	1.8	1.9	1.5	1.3	0.7
2004.	5.4	4.9	2.7	2.1	2.0	1.7	1.7	0.8

Izvor: Datamonitor, preuzeto www.ePaynews.com

¹⁹ Op. cit., str. 19.

Na početku ovoga stoljeća strategija višestrukih kanala distribucije postala je najznačajniji model poslovanja u Europi²⁰. Prema prijašnjim procjenama, u godini 2005. oko 65% klijenata banaka bit će korisnici višestrukih kanala distribucije bankarskih proizvoda.

Istraživanja ukazuju na tri glavna poslovna modela samoposlužnoga bankarstva u Europi²¹:

- a) *Upravljanje odnosima s klijentom*. U ovome modelu banka je usredotočena na upravljanje odnosom između banke i klijenta, sa ciljem da se razvije i očuva dugoročna uspješna suradnja. Glavna su meta klijenti velike financijske snage, kojima banka nastoji biti ekskluzivni pružatelj bankarskih usluga. Taj pristup uključuje razvijanje i ponudu veoma širokog asortimana proizvoda i usluga koji su podržani snažnim naporima različitih savjetnika čije usluge banka nudi klijentima. Usluge su dostupne preko Interneta i/ili telefonom 24 sata dnevno, sedam dana tjedno (model 24x7).
- b) *Specijalisti za određene potrebe (biti vodeći u pružanju usluga za manji tržišni segment)*. U ovome modelu banka je usredotočena na rješavanje određene vrste problema klijenata. Banke zaračunavaju visoke naknade svojim klijentima zato što im pružaju veoma specifične i sofisticirane usluge. Unutar ovoga modela postoje tri glavna područja specijalizacije: investiranje, upravljanje fondovima i bankarski krediti.
- c) *Niže cijene usluga*. U ovome modelu banka pruža standardizirane usluge velikome broju klijenata, pa postiže niže jedinične troškove i niže cijene usluga. U takvoj su situaciji Internet i telefonija, zbog svojih specifičnih karakteristika brzine, prilagodljivosti i niskih cijena idealan distribucijski kanal bankarskih usluga.

²⁰ Gurau, C. (2002.)

²¹ Gurau, C. (2002.)

Tablica 3.

PREDNOSTI SAMOPOSLUŽNOG BANKARSTVA

	Prednosti
Banka	Poboljšani ugled na tržištu - percepcija o banci koja je vodeća u primjeni novih tehnologija Smanjenje transakcijskih troškova Bolje i brže reakcije na promjene u okruženju Veći prodor na tržište – uslugama samoposlužnoga bankarstva može se pristupiti bez prostornog i vremenskog ograničenja Korištenje Interneta radi oglašivanja/prodaje novih financijskih proizvoda
Klijent-fizička osoba	Niži troškovi pristupa i korištenja bankarskih usluga Povećanje zadovoljstva zbog uštede vremena – transakcije se mogu obavljati 24 sata dnevno, bez fizičkoga dolaska u banku Brzina obavljanja transakcija Bolje administriranje fondovima – svaka je transakcija zabilježena u digitalnom obliku i može se analizirati prije pokretanja nove transakcije
Klijent-pravna osoba	Smanjeni troškovi pristupa i korištenja bankarskih usluga Brz i kontinuirani pristup informacijama Povećanje zadovoljstva zbog uštede vremena – transakcije se mogu obavljati 24 sata dnevno, bez fizičkoga dolaska u banku Brzina obavljanja transakcija Bolje administriranje fondovima – svaka je transakcija zabilježena u digitalnom obliku i može se analizirati prije pokretanja nove transakcije

Izvor: preuzeto iz Gurau, C. (2002)

Mogućnosti evaluacije želja i potreba klijenata, a posebno mogućnosti izravnog, osobnog kontakta s klijentima dajući pomoć i savjete, najznačajniji su potencijal za uspjeh samoposlužnoga bankarstva. No, budući da su on-line savjeti i procedure veoma standardizirani, samoposlužno bankarstvo ne može ispuniti očekivanja zahtjevnijih, sofisticiranijih klijenata. Stoga, banka može izabrati strategiju niže cijene usluga, koristeći se Internetom i/ili telefonijom za komunikaciju s klijentima, ili može razvijati mrežu podružnica i poslovnica ("šaltera"), koji uz kombinaciju samoposlužnoga bankarstva, omogućuju bolje pružanje usluga i slojevitiji pristup zasnovan na posebnim potrebama klijenta.

Za uvođenje i razvijanje samoposlužnoga bankarstva potrebno je ispuniti određene preduvjete (Tablica 3.). Osim banke, pod čijom su kontrolom unutarnji čimbenici organizacije, ostali sudionici moraju dati svoj doprinos da bi korisnici mogli prihvatiti usluge samoposlužnoga bankarstva. Niska informatička pismenost i visoke cijene telekomunikacijskih usluga najčešće su zapreke za širu primjenu usluga samoposlužnoga bankarstva. U takvim uvjetima banke ne mogu značajnije pridonositi povećanju broja korisnika novih usluga. Uzmu li se u račun ukupni troškovi prije lansiranja novih usluga i za vrijeme njihove eksploatacije, razumljivo je da samo velike banke ("stare") mogu pružati nove usluge²².

Tablica 4.

**GLAVNI PREDUVJETI ZA USPJEŠNO UVOĐENJE I PRUŽANJE
USLUGA SAMOPOSLUŽNOGA BANKARSTVA
PREMA MIŠLJENJU BANKARA**

Sudionici	Glavni čimbenici
Stanovništvo	Internet znanje i vještine – sposobnosti uspješnoga korištenja Interneta Etično ponašanje – uvažavanje i poštovanje pravila trgovanja, izbjegavajući štetno ponašanje (npr. slanje virusa, krađa) Ekonomska moć – potrošačka moć, štednja, bankovni račun Poznavanje sustava elektroničkog plaćanja
Internet	Razvijen Internet sustav Brzina i dostupnost priključivanja na Internet Niski troškovi priključivanja na Internet
Vlada	Jasnu i sveobuhvatnu zakonsku regulativu – zakon o zaštiti podataka i prijenosu podataka, kaznene odredbe protiv zloporabe u uslugama samoposlužnoga bankarstva, zakon o elektronskom potpisu, digitalizirani sustav kliringa za međubankarske transakcije i prijenos sredstava Podupiranje razvitka samoposlužnoga bankarstva – brzina u davanju odobrenja za uvođenje novih usluga; efikasan sustav nadzora protiv počinitelja prekršaja i kaznenih djela
Banka	Usredotočenost na klijenta – prilagoditi Web site sposobnostima i potrebama klijenata Visoka kvaliteta/pogodnost usluga Jasni ciljevi/strategija Osposobljeno osoblje banke

Izvor: preuzeto iz Gurau, C. (2002)

²² Podaci Gartner Grupe o troškovima web-a preuzeti iz Gurau, C. (2002.)

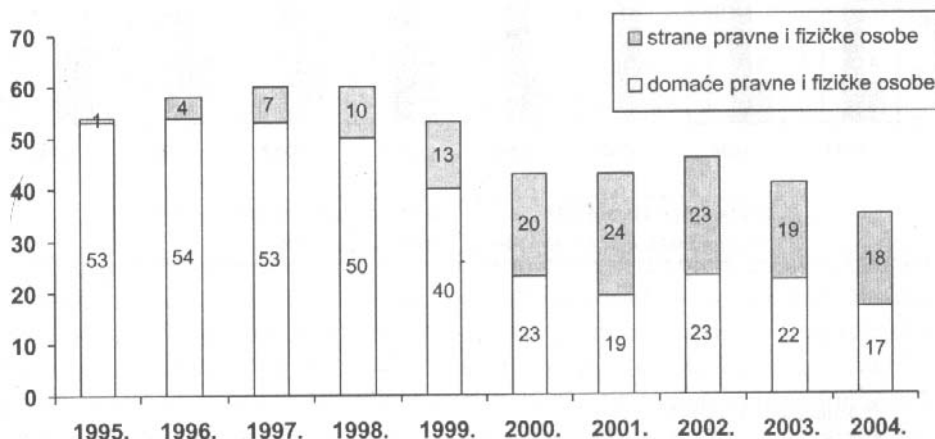
4 O bankarstvu u Hrvatskoj

Prema podacima Hrvatske narodne banke (HNB)²³ u razdoblju od godine 1995. do 2004. varirao je broj banaka u Hrvatskoj. Od godine 1995. do 1998. broj je banaka rastao, a u razdoblju od 1999. do 2004. smanjivao se (Grafikon 1.). Prvu fazu karakterizira veliki broj manjih banaka u vlasništvu domaćih pravnih i fizičkih osoba, a drugu fazu, nakon godine 1998., karakteriziraju procesi pripajanja, spajanja i preuzimanja banaka - posljedica čega su ukupno manji broj banaka, koje upravljaju značajno većom imovinom (Grafikon 2.), i povećanje broja banaka u većinskom vlasništvu stranih pravnih osoba.

Najviše je banaka u promatranome razdoblju bilo u godinama 1997. i 1998. (60 banaka), a najmanje na svršetku godine 2004. (35 banaka). Nakon završetka rata godine 1995. i osnivanja prve banke u 100% vlasništvu stranaca, od godine do godine povećan je broj banaka u većinskom vlasništvu stranaca, a smanjivan je broj banaka u vlasništvu domaćih pravnih i fizičkih osoba.

Slika 2.

BROJ BANAKA U HRVATSKOJ PREMA VRSTI
VEĆINSKOGA VLASNIKA

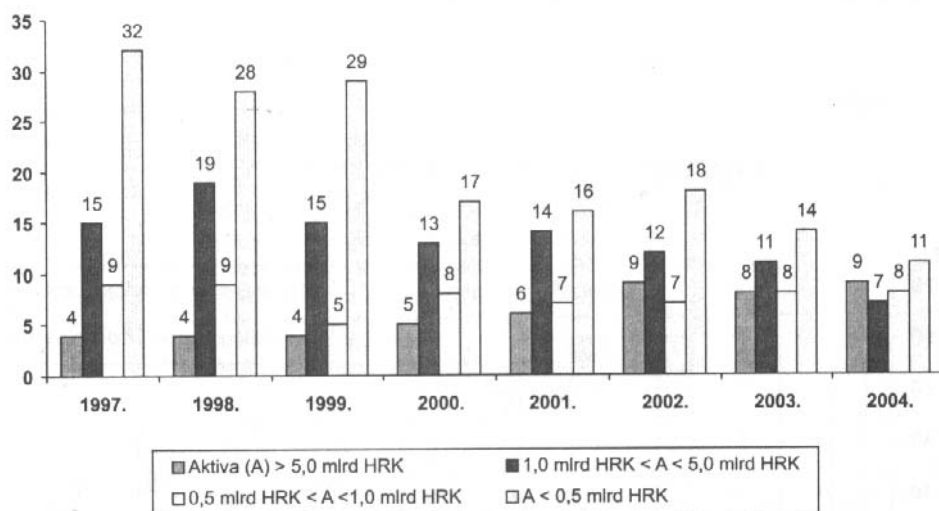


²³ Podaci preuzeti sa www.hnb.hr

Nakon oslobođenja i reintegracije okupiranih hrvatskih područja (početka mira godine 1995.), započeo je proces konsolidacije u brojnim gospodarskim granama, pa tako i unutar bankarskoga sektora²⁴. Ukupan broj banaka smanjivan je zbog promjene zakonskih odredaba, zbog likvidacije, pripajanja i spajanja banaka²⁵. Strani su investitori započeli dokapitalizaciju vlastitih banaka, kupnju i spajanje postojećih, pa je počela utakmica za povećanje tržišnih udjela²⁶. Proces propadanja i spajanja banaka (konsolidacija sektora) ubrzan je nakon siječanjских izbora godine 2000. Tim su procesima mnoge banke unaprijedile vlastito poslovanje.

Slika 3.

BROJ BANAKA U HRVATSKOJ PREMA VELIČINI AKTIVE



²⁴ Rončević, A. (2004.)

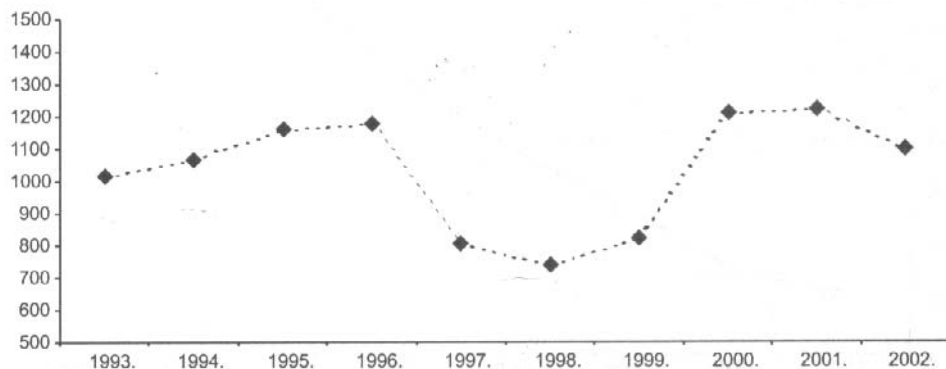
²⁵ Veliki broj novoosnovanih banaka u tijeku devedesetih godina 20. stoljeća imale su namjenu financirati procese privatizacije u Hrvatskoj. One su bile isključivo u funkciji ciljeva svojih većinskih vlasnika, a ne u funkciji zadovoljavanja potreba ostalih komitenata. Kako je većina komitenata novoosnovanih banaka s vremenom postala prezadužena, tako su i te banke propadale. Isto tako, ni banke osnovane prije godine 1990., nisu bile imune na političke veze i pritiske, pa su opet dospjele u državno vlasništvo, procesima sanacije.

²⁶ Vidi detaljne podatke o preuzimanjima, spajanjima i pripajanjima banaka u Hrvatskoj u "Bilten o bankama" na adresi www.hnb.hr

Premda u Hrvatskoj postoji relativno veliki broj banaka, na osnovi analize koncentracije, možemo tvrditi da u bankarskome sektoru postoji oligopolna tržišna struktura²⁷, koja usporava tržišnu utakmicu.

Slika 4.

HIRSCHMAN-HERFINDAHLOV POKAZATELJ KONCENTRACIJE
HRVATSKE BANKARSKE INDUSTRIJE (NA OSNOVI
UKUPNOGA PRIHODA)



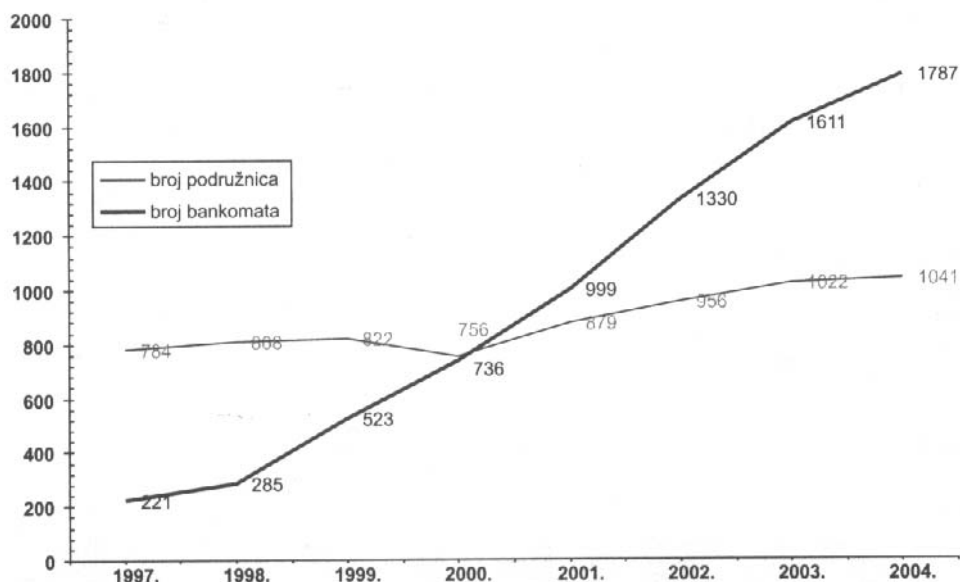
Izvor: Preuzeto iz Tipurić i dr. (2003)

O oligopolnoj tržišnoj strukturi, odnosno o regionalnom karakteru banaka u Hrvatskoj svjedoče i podaci o mreži podružnica i poslovnica najvećih banaka u Hrvatskoj²⁸. Do godine 2000., nijedna banka, pa ni one najveće - Zagrebačka i PBZ, nisu imale uređen sustav poslovnica razvijen po čitavom državnom teritoriju. Potrebno je istaknuti da je u godini 2000. izjednačen broj podružnica i poslovnica s brojem bankomata, pa se ta godina može označiti kao početak intenzivnijeg ulaganja u nove distribucijske kanale. U razdoblju 2000.-2004. broj podružnica i poslovnica narastao je za 37,7%, a broj bankomata za 142,8%.

²⁷ Tipurić, D. i dr. (2003.)

²⁸ Hrvatska narodna banka, Bilten, godina V, broj 49, svibanj 2000. Bilten o bankama, HNB

Slika 5.

BROJ PODRUŽNICA I BANKOMATA U HRVATSKOME
BANKARSKOME SEKTORU

Izvor: HNB

U istome razdoblju evidentan je pad kamatnih stopa i bankarskih naknada, pa se može zaključiti da su u procesu konsolidacije banke očistile svoje aktive i unaprijedile poslovanje. Rast domaćega bruto proizvoda, konkurencija i nove tehnologije sigurno su najznačajniji vanjski čimbenici koji su oblikovali bankarski sektor u Hrvatskoj²⁹. Kod unutarnjih čimbenika, može se ustvrditi da su promjena vlasničke strukture, nadzornih odbora i menadžerskih struktura³⁰, bitno pridonijele promjeni poslovne filozofije i strategije, što se očituje uvođenjem novih bankarskih proizvoda i usluga.

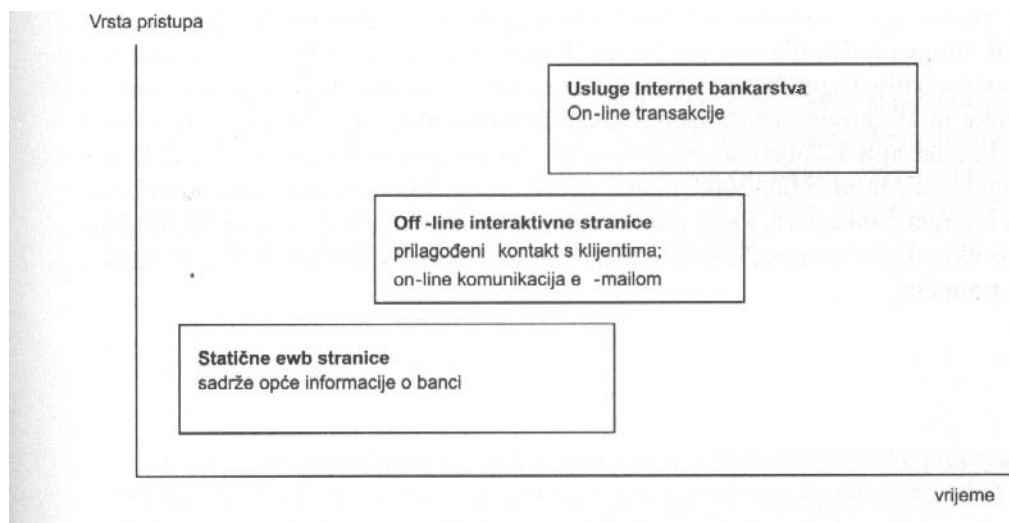
²⁹ vidi www.hnb.hr/statistika³⁰ vidi www.crosec.hr/jik

4.1 Samoposlužno bankarstvo

Samoposlužno bankarstvo u Hrvatskoj u razdoblju 2000.-2004. prošlo je značajnu razvojnu fazu. Provedenim istraživanjem u godini 2000. utvrđeno je da su 23 od ukupno 43 banke u Hrvatskoj (53,5%) uspostavile komunikaciju sa svojim klijentima web stranicom, odnosno Internetom kao suvremenim kanalom komunikacije i distribucije proizvoda i usluga. U nastavku istraživanja godine 2005. utvrđeno je da od ukupno 35 banaka u Hrvatskoj, njih 32 (91,4%) imaju web stranicu. Dok se godine 2000. za sve banke koje su imale web stranicu, moglo ustvrditi da su se koristile Internetom kao jednim od promotivnih kanala, a da se samo manji broj banaka koristio Internetom kao distribucijskim kanalom, na početku godine 2005. može se ustvrditi da su banke u Hrvatskoj, koristeći se Internetom razvile novi distributivni kanal. Posebno je potrebno istaknuti manje banke (III. i IV. grupe), koje su dominantno u vlasništvu domaćih investitora, da su prepoznale Internet kao pomoć u borbi za opstanak.

Slika 6.

EVOLUCIJA BANKOVNIH WEB STRANICA



Godine 2000. na svojim web stranicama banke su omogućivale pregledavanje raznih podataka. Pored općih podataka o banci, na web stranici najčešće su se nalazili podaci o kamatnim stopama, tečajnim listama, a nešto je manji broj banaka omogućivao on-line uvid u stanja na tekućim računima i na žiro računima korisnika. Primjenom novih tehnologija do godine 2005., banke su uspjele razviti nove proizvode i usluge. Godine 2000. web stranice onih banaka koje su po jamstvenom pologu bile veće i u kojima su značajnije vlasničke udjele imali strani investitori, karakterizirale su mogućnosti bržeg pretraživanja i preglednost stranica, pravovremenost i veći broj "linkova" sa drugim relevantnim institucijama³¹. Danas gotovo da nema takvih razlika. Godine 2000. pregled tečajnih lista nudila je 21 banka (oko 51%), a od njih su samo rijetke omogućile korisnicima da se u sustavu on-line komunikacije koriste ovim podacima (npr. za potrebe mjenjačnica), a danas to nudi 74,3% banaka. Zatim je godine 2000. samo 15 banaka (oko 37%) nudilo usluge bankomata za podizanje kunskih sredstava, a danas bankomate nudi 71,4%. Dalje, 5 je banaka godine 2000. pružalo SMS usluge (oko 12%), a danas je takvih 28,6%. Tri su banke (oko 7%) nudile usluge čitanja stanja na tekućim računima građana preko web stranice, a danas to nudi 62,9% banaka³².

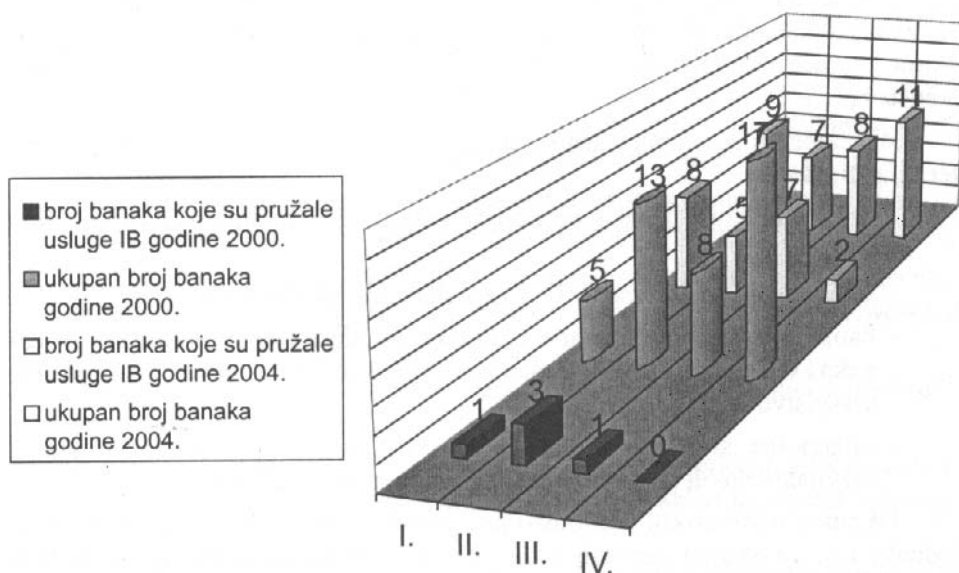
Grafikon 5. daje usporedni pregled banaka (ukupnoga broja banaka, razvrstanih u četiri grupe prema veličini aktive) koje su pružale usluge Internet bankarstva godine 2000. i godine 2004. Godine 2000. samo je 5 banaka (11,6% od ukupnoga broja banaka ili 21,7% od broja banaka koje su imale web stranice) pružale usluge Internet bankarstva. Na početku godine 2005. usluge Internet bankarstva pružaju 22 od 35 banaka (62,9% od ukupnoga broja banaka). Godine 2000. banke iz II. grupe predvodile su u pružanju usluga Internetom, a godine 2005., kako se i moglo očekivati, prednjače najveće banke, one iz I. grupe. U istome su razdoblju banke iz IV. grupe razvile usluge Internet bankarstva (njih 40%), a prije četiri godine od njih 17 nijedna se nije koristila Internetom kao distribucijskim kanalom. U razdoblju 2000.-2004. banke su ostvarile veliki napredak u pružanju usluga Internet bankarstva, kako stanovništvu, tako i poduzećima, a to je pridonijelo razvitku ukupnoga gospodarstva, zbog brzine, efikasnosti i nižih troškova platnoga prometa.

³¹ Hrvatskom narodnom bankom, Ministarstvom financija, Komisijom za vrijednosne papire Republike Hrvatske, uređenim javnim tržištima, korespondentnim bankama u iznozemstvu, i sl.

³² Za sve usluge samoposlužnoga bankarstva banke zaračunavaju naknade. Kako za početak korištenja neke od usluga (upisninu), tako i periodične, godišnje ili mjesečne naknade.

Slika 7.

INTERNET BANKARSTVO U HRVATSKOJ



Od ukupno 4,4 milijuna stanovnika u Hrvatskoj, oko 39% stanovnika ima pristup Internetu, a oko 25% su aktivni korisnici. Podaci o broju korisnika usluga samoposlužnoga bankarstva (fizičkih i/ili pravnih osoba) poslovna su tajna u našim bankama, pa se zato prema procjeni jedne od banaka, uslugama Internet bankarstva u Hrvatskoj koristi oko 200 tisuća stanovnika³³.

5 Zaključak

U uvjetima globalizacije, što karakterizira svjetske gospodarske procese na svršetku dvadesetoga i na početku dvadeset prvoga stoljeća, bankarstvo je duboko zahvaćeno političkim, gospodarskim, tehnološkim i demografskim promjenama.

³³ Prezentacija Privredne banke d.d., Zagreb: "New Technologies in Retail Banking", The 4th SouthEast Europe Finance & Investment Conference, 26-27 Octobre 2004., Dubrovnik

Sa stajališta poslovne filozofije i strategije, moderno bankarstvo karakterizira nova filozofija i stav bankara da "klijent nije više kralj, nego diktator", jer zbog brzine i kvalitete informacija klijenti veoma brzo mogu odlučiti kome će dati svoje povjerenje.

Danas banke u industrijski razvijenim i tranzicijskim zemljama razvijaju samoposlužno bankarstvo, tj. novi splet bankarskih proizvoda i usluga (nove distribucijske kanale) računalnim mrežama, čime su pomaknute vremenske i prostorne granice tradicionalnoga bankarstva i bitno je olakšan transfer novčanih sredstava.

Aktualne procese unutar bankarskoga sektora u Republici Hrvatskoj karakterizira slijedeće:

- smanjenje broja banaka, procesima spajanja i pripajanja banaka i likvidacije,
- smanjivanje broja zaposlenih i zapošljavanje mladih kadrova,
- banke u većinskom vlasništvu stranih investitora dominiraju brojem banaka i veličinom aktive kojom upravljaju u odnosu na banke u većinskome vlasništvu domaćih investitora,
- oligopolna struktura tržišta bankarskih proizvoda i usluga usporava razvijanje novih proizvoda i usluga samoposlužnoga bankarstva.

Ukratko, u Hrvatskoj je u tijeku proces konsolidacije bankarskoga sektora, jednako kao i u ostalim industrijski razvijenim i tranzicijskim zemljama. Usluge samoposlužnog bankarstva koje pružaju banke u Hrvatskoj po širini asortimana ne zaostaju za onima koje pružaju banke u industrijski razvijenim zemljama. Sudeći prema broju banaka koje pružaju usluge Internet bankinga (kao najnovijih vrsta usluga samoposlužnoga bankarstva), valja očekivati da će se nastaviti trend poboljšavanja širine i kvalitete bankarskih proizvoda i usluga u Republici Hrvatskoj.

U ovome su radu izneseni samo neki podaci koji opisuju stanje i procese u bankarskome sektoru na području Republike Hrvatske. Za bolje razumijevanje i unaprijeđenje bankarske prakse potrebna su dalja istraživanja u ovome području. Ona se prije svega odnose na istraživanja koja će obuhvatiti mjerenja financijskih i kadrovskih potencijala prijeko potrebnih za razvijanje i pružanje novih proizvoda i usluga, zatim istraživanja o strukturi i broju sadašnjih korisnika bankarskih proizvoda i usluga i porast njihova zadovoljstva korištenjem usluga samoposlužnoga bankarstva. Dalje je potrebno poduzeti istraživanja da bi se procijenilo koje zapreke postoje za razvijanje novih proizvoda i usluga u bankarskome sektoru, odnosno proizlaze li one iz zakonskih ograničenja, problema u procesu informatizacije u gospodarstvu i u njegovom okruženju, zbog niskog životnog standarda u Republici Hrvatskoj ili, pak, zbog nekih internih čimbenika u bankama.

LITERATURA

1. Armstrong, R.W., Seng T.B.(2000.). "Corporate-customer satisfaction in the banking industry of Singapore", *The International Journal of Bank Marketing*, (18), 3: 97-111.
2. Bosilj Vukšić, V., Pejić Bach, M. (1999.). "WWW mjesta poduzeća i banaka u Hrvatskoj", *Ekonomski pregled*, (50), 7-8: 804-816.
3. Gurau, C. (2002.). "Online banking in transition economies: the implementation and development of online banking systems in Romania", *The International Journal of Bank Marketing*, (20), 6: 285-296.
4. Jakovčević, D. (2000.). "Konkurentnost hrvatskog bankarskog sustava na pragu 2000.", *Računovodstvo, revizija i financije*, 2: 128-132.
5. Jayawardhena C., Foley, P.(2000.). "Changes in the banking sektor – the case of Internet banking in the UK", *Internet Reserch: Electronic Networking Application and Policy*, (10), 1: 19-31.
6. Kesić, T., Piri Rajh,S. (2000.). "Zaštita potrošača u Republici Hrvatskoj", *Računovodstvo, revizija i financije*, 9: 112-117.
7. Lassar, W. M, Manolis, C., Winsor, R. D. (2000.). "Service quality perspectives and satisfaction in private banking", *The Journal of Services Marketing*, (14) 3: 244-271.
8. Leko, V. (1998.). *Financijsko okruženje marketinga*, materijal za izučavanje na disciplini "Financijsko okruženje marketinga", Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Specijalistički poslijediplomski studij "Upravljanje poslovnim-industrijskim marketingom".
9. Mols, N. P. (1999.). "The Internet and banks' strategic distribution channel decisions", *International Journal of Bank Marketing*, (17), 6: 295-300.
10. Moutinho, L., Smith, A. (2000.). "Modelling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking", *The International Journal of Bank Marketing*, (18), 3: 124-134.
11. Nielsen, J. F. (2002.). "Internet technology and customer linking in Nordic banking", *International Journal of Service Industry Management*, (13), 5: 475-496.
12. Njavro, Đ. (1999.). *Gospodarstvo, socijalna politika i globalizacija*. Zagreb: Mate.
13. Panian, Ž. (2000.). *Internet i malo poduzetništvo*. Zagreb: Informator.
14. Primorac, Ž. (1999.). "Mogućnosti i perspektive hrvatskog bankarstva". U: *Gospodarska politika Hrvatske, Što i kako u 2000. godini, VII. tradicionalno savjetovanje HDE u Opatiji*, Zagreb: Inženjerski biro, str. 132-140.

15. Reidenbach, R. E., Wiloson, T. C., McClung, G. W., Goeke, R. W. (1995.). *The Value Driven Bank*. New York: Irwin, Profesional Publishing, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. company.
16. Rončević, A. (2004.). "Spajanje, pripajanje i preuzimanje poduzeća u funkciji jačanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva", *Računovodstvo i financije*, 6: 102-106.
17. Rutledge, T. (2000.). "Electronic Banking". U: *Electronic Banking Issues*, Konferencije supervizora u bankarstvu, Poljska, Varšava: OCC, US Treasury, str. 27-43.
18. Saunders, J., Watters R. (1993.). "Branding Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*, (11), 6: 99-113.
19. Sikavica, P., Novak, M. (1999.). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
20. Stepanek, M. (2000.). "Are you Web Smart?", *Business Week*, E.BIZ/ September 18, Special Report: Web Smart 50, str. 24-26.
21. Stevenson, B. D. (1989.). "Product Management in Corporate Banking", *International Journal of Bank Marketing*; (7), 1: 198- 212.
22. Strieter J. (1997.). "Product management and the marketing of financial services" *The Journal of Services Marketing*; (11), 2: 128-149.
23. Škare, M.; Cota, B. (2002.). "Internet Banking & The New Business Model Evolution - a Croatian case", *Management in Europska Unija / Vuković, G. (ur.)*, Portorož : Univerza V Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, , str. 907-916.
24. Tipurić, D., Kolaković, M. Dumičić, K. (2003.). "Koncentracijske promjene hrvatske bankarske industrije u desetogodišnjem razdoblju (1993.-2002.)». U: *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 1-22.
25. Tomašević Lišanin, M. (1997.). *Bankarski marketing*. Zagreb: Informator.

NEW BANKING SECTOR SERVICES: DEVELOPMENT OF SELF-SERVE BANKING IN CROATIA

Summary

Globalization which characterizes world economic processes at the start of the twenty first century affects banking deeply with political, economic, technological and demographic changes. Today banks in industrially developed countries and countries in transition develop new products and services through fairly easy transfer of funds. This article shows factors which influence current changes in the banking system and a summary of a number of business philosophies which serve as foundation for the modern strategic offers (distribution) of new banking products and services, known as self-serve banking, as well as the assessment of the current state and prognosis of future development of the range of self-serve banking in the Republic of Croatia. The findings included in this article, show that services in self-serve banking, offered by the banking sector in the Republic of Croatia, in its range does not lag behind those offered by banking sectors of industrially developed countries. Finally, this article compares those banks in the Republic of Croatia which offer the widest range of products and services of self-serve banking with those which still have no such offers or offer only some self-serve banking products.

Key words: globalization, self-serve banking, development of new products and services, distribution channels, consolidation, business philosophy, distribution strategy, Republic of Croatia